

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Gang der Untersuchung	8
2	Target Costing	11
2.1	Target Costing als Instrument des Kostenmanagements	11
2.1.1	Historische Entwicklung des Target Costing	11
2.1.2	Zielsetzung des Target Costing	15
2.1.3	Target Costing als Notwendigkeit aufgrund veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen	17
2.1.4	Target Costing im Umfeld von unsicheren und dynamischen Märkten	20
2.2	Philosophie des Target Costing	21
2.2.1	Prägung der kulturellen Rahmenbedingungen in Japan	21
2.2.2	Merkmale des japanisches Kostenmanagementsystems	25
2.2.3	Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmensverhältnisse und Rahmenbedingungen	26
2.3	Definition, Merkmale und Anforderungen an das Target Costing	27
2.3.1	Ansätze und Definition des Target Costing	27
2.3.1.1	Grundlegende Ansätze innerhalb des Target Costing	27
2.3.1.2	Definition des Target Costing	29
2.3.2	Zentrale Merkmale des Target Costing	31

2.3.3	Anforderungen an das Target Costing	33
2.4	Methodik und Ablauf des Target Costing	34
2.4.1	Prozess des Target Costing	34
2.4.1.1	Prozessphasenübersicht	34
2.4.1.2	Prozessschritt der Zielpreis- und Zielrenditebestimmung	34
2.4.1.3	Prozessschritt der Zielkostendekomposition	36
2.4.1.4	Prozessschritte der Zielkostenerreichung und des -controlling	38
2.4.2	Organisation, Implementierung und Faktoren zur Zielkostenerreichung	38
2.4.3	Methodische und konzeptionelle Weiterentwicklungen des Target Costing	39
2.4.4	Anwendungsbereiche des Target Costing	40
2.5	Weitere Instrumente im Einsatz des Kostenmanagements	41
2.6	Kritische Bewertung und Zwischenausblick	45
3	Anwendung des Target Costing in der Automobilindustrie	49
3.1	Merkmale der Automobilindustrie	49
3.2	Marktumfeld und Anforderungen der Automobilindustrie an das Target Costing	52
3.3	Einsatz, Grenzen und ein Ausblick von Target Costing in der Automobilindustrie	55
4	Ausgewählte praktische Probleme und Gestaltung von Lösungsansätzen	59
4.1	Ausschließliche Kundenfokussierung im Target Costing	59
4.1.1	Ausgangssituation und Problembereich	59
4.1.2	Problem der ausschließlichen Kundenfokussierung	63
4.1.2.1	Ermittelte Zahlungsbereitschaft von Kunden bei Informationsunvollständigkeit	63
4.1.2.2	Verändertes Kundenverhalten bei Wettbewerberofferten	66
4.1.2.3	Innovationen und die Verwendung eines strategischen Preises	68
4.1.3	Anforderungen an die Lösungsmöglichkeiten	72
4.1.4	Wettbewerberorientierung mit Handlungsoptionen als Lösungsansatz	72
4.1.4.1	Wettbewerberorientierung für die Zielkostenableitung	72

4.1.4.2	Handlungsoptionen im Target Costing	76
4.1.4.3	Anwendung des Target Costing auf ein repräsentatives Produktspektrum	78
4.1.4.4	Simulierter Wettbewerb für die Zielkostenableitung	81
4.1.5	Zwischenfazit	84
4.1.5.1	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten und Abgleich mit den Anforderungen	84
4.1.5.2	Kritik und Zwischenfazit	85
4.2	Deterministischer Charakter des Target Costing	88
4.2.1	Ausgangssituation und Problembereich	88
4.2.2	Problem des deterministischen Charakters des Target Costing	96
4.2.2.1	Fehlsteuerung und Zielkostenverfehlung	96
4.2.2.2	Fehlallokation von Ressourcen	98
4.2.2.3	Verwendung klassischer und statischer Kontrollinstrumente im Target Costing	99
4.2.3	Anforderungen an die Lösungsmöglichkeiten	102
4.2.4	Dynamisierung im Target Costing als Lösungsansatz	103
4.2.4.1	Dynamisierung der Zielkostenableitung	103
4.2.4.2	Dynamisierung der Kontrollsysteme	105
4.2.5	Zwischenfazit	108
4.2.5.1	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten und Abgleich mit den Anforderungen	108
4.2.5.2	Kritik und Zwischenfazit	110
4.3	Nicht berücksichtigte Unsicherheiten in starren Planungsprozessen	113
4.3.1	Ausgangssituation und Problembereiche	113
4.3.2	Problem nicht berücksichtigter Unsicherheiten in starren Planungsprozessen	119
4.3.2.1	Im operativen Planungsprozess ungenutzte Informationen aus dem Target Costing	119
4.3.2.2	Veraltete Planung bei unberücksichtigten Unsicherheiten	121
4.3.2.3	Fehlender Übergang der Planung in eine effiziente Steuerung	123
4.3.3	Anforderungen an die Lösungsmöglichkeiten	124
4.3.4	Integration von Target-Costing-Erkenntnissen in die Planungsabläufe als Lösungsansatz	125

4.3.4.1	Integration von Target Costing Erkenntnissen in die operative Planung	125
4.3.4.2	Dynamisierung der Planung durch Berücksichtigung von Target-Costing-Impulsen	127
4.3.4.3	Steuerung mit Umsetzung der Handlungsoptionen aus Target Costing	128
4.3.5	Zwischenfazit	129
4.3.5.1	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten und Abgleich mit den Anforderungen	129
4.3.5.2	Kritik und Zwischenfazit	131
4.4	Vollkostencharakter des Target Costing	133
4.4.1	Ausgangssituation und Problembereich	133
4.4.2	Problem des Vollkostencharakters im Target Costing	138
4.4.2.1	Situative Fehlsteuerung bei Anwendung des Vollkostenansatzes	138
4.4.2.2	Falschaussagen bei Kostenfortschrittsarbeit auf Vollkostenbasis	141
4.4.2.3	Fehlentscheidungen bei Maßnahmenbewertungen auf Vollkostenbasis	142
4.4.3	Anforderungen an die Lösungsmöglichkeiten	144
4.4.4	Teilkostenkonzept und Barwertorientierung als Lösungsansatz	145
4.4.4.1	Teilkostenkonzept im Target Costing	145
4.4.4.2	Entscheidungen mit kurzfristigem Bezug	149
4.4.4.3	Barwertorientierte Bewertung von Kostensenkungsaktivitäten im Target Costing	150
4.4.5	Zwischenfazit	152
4.4.5.1	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten und Abgleich mit den Anforderungen	152
4.4.5.2	Kritik und Zwischenfazit	154
4.5	Partialverantwortung von Zielkosten im Target Costing	156
4.5.1	Ausgangssituation und Problembereich	156
4.5.2	Problem der Partialverantwortung von Zielkosten	159
4.5.3	Anforderungen an die Lösungsmöglichkeiten	161
4.5.4	Kollektivierung der dynamischen Zielkostenerreichung als Lösungsansatz	162

4.5.5	Zwischenfazit	164
4.5.5.1	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten und Abgleich mit den Anforderungen	164
4.5.5.2	Kritik und Zwischenfazit	165
5	Zusammenführung der Lösungsansätze als integriertes Target Costing in stark unsicheren und dynamischen Märkten	169
6	Fazit und Ausblick	173
	Literaturverzeichnis	177